

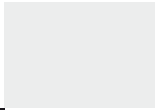
Martijn Vroemen



# TEAM OP VLEUGELS

Gids voor geïnspireerd  
samenwerken

Boom



# Team op vleugels

*Gids voor geïnspireerd samenwerken*

**Martijn Vroemen**

**Boom**

Omslagontwerp: Hans Roenhorst  
Eindredactie: Ria Harmelink Journalistieke Producties, Epse  
Foto's: www.dreamstime.com

ISBN 978 90 13 06600 5  
NUR 801

- © 2009-2013 Kluwer, Deventer (meerdere oplagen)
- © 2014-2016 Vakmedianet, Deventer (meerdere oplagen)  
Oplage 2019
- © 2021 Boom uitgevers Amsterdam  
Oplage 2021

[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)  
[www.bua.nl](http://www.bua.nl)

#### ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.



VOOR MIJN GROOTOUDERS.

*Al zeventig jaar teamwerk*



<b>Voor- en dankwoord</b>		15
<b>Eén</b>	<b>Tussen Holgersson en Livingstone</b>	17
	Eén Hongerig naar het geheim van teamwerk	18
	Twee Teamwerk: synergie of ideologie?	22
	<a href="#">Miniview met Léon de Caluwé</a>	25
<b>Twee</b>	<b>Teams in soorten en smaken</b>	29
	Eén Verzamelingen en groepen	30
	Twee Zelfsturend of resultaatverantwoordelijk?	34
	Drie Projectteam, managementteam en virtueel team	38
	Vier Randvoorwaarden voor prettig teamwerk	43
	Vijf Misverstanden over werken in teams	48
	<a href="#">Miniview met Edu Feltmann</a>	52
<b>Drie</b>	<b>Motieven voor werken in teams</b>	57
	Eén De teamhype: een geschiedenis in vogelvlucht	58
	Twee Negen redenen waarom organisaties teams willen	62
	<a href="#">Miniview met Yvonne Burger</a>	70
<b>Vier</b>	<b>Succesfactoren voor teamwerk</b>	75
	Eén Een team is geen team als er team op staat	76
	Twee Motiverende doelen (uitdaging)	78
	Drie Gedeelde verantwoordelijkheid (verbinding)	82
	Vier Open communicatie (helderheid)	85
	Vijf Respect voor verschillen (vertrouwen)	88
	Zes Flexibel aanpassen (ontwikkeling)	92
	Zeven Initiatief tonen (energie)	95
	<a href="#">Miniview met Geert Tillemans</a>	100

<b>Vijf</b>	<b>Teamtrubbels en valkuilen</b>	105
	Eén Hoe herken je een pseudoteam?	106
	Twee Groepsdenken: het tegendeel van synergie	110
	Drie Valkuilen voor teams	113
	Vier Wat te doen? Is er nog hoop?	126
	<a href="#">Miniview met Leontine Bibo</a>	128
<b>Zes</b>	<b>Het ideale teamlid (bestaat niet)</b>	133
	Eén Het verlangen naar een dreamteam	134
	Twee Kernkwaliteiten en allergie voor elkaar	137
	Drie Teams en typen: brillen om naar mensen te kijken	138
	Vier De teamrollen van Belbin	144
	Vijf Het samenstellen van teams	152
	<a href="#">Miniview met Petra Hunsche</a>	156
<b>Zeven</b>	<b>Leidinggeven aan teams en (zelf)sturing</b>	161
	Eén Een glijdende schaal van leiderschap	162
	Twee Tussen regelruimte en kaders	165
	Drie Situationeel leidinggeven	168
	Vier Wat de teamleider doet: taken, rollen en positie	171
	Vijf Dilemma's voor teamleiders	173
	Zes Profiel van de teamleider: supermens?	179
	Zeven Teamleden motiveren en beïnvloeden	181
	Acht Afspraken maken met het team	185
	<a href="#">Miniview met Marcel de Rooij</a>	190
<b>Acht</b>	<b>Ontwikkeling en ontwikkelen van teams</b>	195
	Eén Fasen van groepsonwikkeling (Tuckman)	196
	Twee Groepsdynamiek en interventie: onder water kijken	202
	Drie Actie en reactie van gedrag: de Roos van Leary	209
	Vier Het trainen en begeleiden van teams	213
	<a href="#">Miniview met Ton Keunen</a>	218



<b>Negen</b>	<b>Vliegles voor teams: vaardigheden</b>	223
	Eén Multidiscipline... en discipline	224
	Twee Omgaan met spanning en conflict	226
	Drie Feedbackvaardigheden en kritiek geven	231
	Vier Vergaderen en besluiten nemen	236
	Vijf Een goed gesprek, vragen stellen en luisteren	244
	<a href="#">Miniview met Wendel Greve</a>	248
<b>Team</b>	<b>Organiseren op basis van teams</b>	253
	Eén Invoeren van teamwerk	254
	Twee Teamvriendelijk organiseren	261
	Drie De toekomst van teamwerk	265
	<a href="#">Miniview met Marcelo Möller</a>	269
<b>Bijlage</b>	<b>Teamoefeningen en vragenlijsten</b>	275
	Teamoefeningen met actie!	275
	Eén Balletje balletje	276
	Twee De ei-valproef	277
	Drie Sociogram maken	278
	Vier Het goede doel	279
	Vijf De menselijke knoop	280
	Zes Alle hoeken van de kamer	281
	Zeven Brug bouwen	282
	Acht Het grote verandospel	283
	Negen Moeras oversteken	284
	Team Stelling nemen	285
	Checklist Evaluatie teamfunctioneren	287
	Vragenlijst Karrenwiel	288
	<b>Geraadpleegde literatuur</b>	291
	<b>Trefwoordenregister</b>	295
	<a href="#">Miniview met Tina de Beste</a>	299

## Overzicht kaders

In de vijftig kaders staan soms praktijkvoorbeelden en soms juist theoretische achtergronden. Ze zijn niet noodzakelijk voor het lezen van de basistekst, maar daarom niet minder interessant.

1. Nils Holgerssons wonderbare reis	19	26. Geloven is zien	136
2. Teamwerk in de paardensport	20	27. De vier Temperamenten	144
3. Het geheim van teams	20	28. De apen en de banaan	153
4. Jonathan Livingstone	23	29. Psychoten in je team?	154
5. Aanjaagteam en impulsteam	38	30. Zelfsturing, bestaat dat wel?	163
6. Een virtuele satelliet	42	31. Duaal leiderschap	164
7. Overdragen, overzicht, overnemen	46	32. Buiten de kaders treden	166
8. De mythe van het sportteam	49	33. Wil-weerstand en kan-weerstand	171
9. Serendipiteit en Hawthorne	59	34. Primus Inter Pares	174
10. McGregor's Theory X-Y	59	35. Motivatietheorieën	182
11. Quality circles	60	36. Het gevaar van outputsturing	187
12. Integrale kankercentra	63	37. Sociotechniek	197
13. Filmtip: Modern Times	65	38. Team kick-off	199
14. Iemand, niemand en iedereen	82	39. De interventie der interventies	204
15. Rampzalige miscommunicatie	87	40. Filmtip: 12 Angry Men	205
16. Het Apollo-syndroom	90	41. Psychosociale behoeften	207
17. De toon-initiatiefparadox	96	42. Timothy Leary (1920-1996)	212
18. Vluchtgedrag in groepen	108	43. Outdoortraining	214
19. Risky shift	114	44. Zelfsturing en zelfdiscipline	224
20. Diffusion of responsibility	115	45. Nederland vergaderland	237
21. Uit eten in Abilene	117	46. Een brainstorm	240
22. Zwichten voor groepsdruk	120	47. Argumenten wegen	243
23. Van Pool tot Pool	123	48. Minder regels in Drachten	259
24. Het Nut Island Effect	124	49. Angelsaksisch of Rijlands	262
25. Filmtip: Oceans Eleven	134	50. De organisatie als zwerm	266

## Overzicht oefeningen

De vijftig oefeningen die verspreid door het boek staan zijn soms geschikt voor de individuele lezer, soms meer voor het gesprek en de reflectie in teamverband. Achterin het boek staan nog tien actieoefeningen meer gedetailleerd beschreven.

1. Geheim delen	21	26. Te veel kwaliteit van het goede	138
2. De sleutelbos	22	27. Oefeningen teamrollen	145
3. Kennismakingsoefening	24	28. Het Belbin-uitsprakenboek	149
4. Denkoefening: groep of team?	30	29. Woordenboekje leiding en sturing	162
5. Kopje koffie	39	30. Oefening loslaten	167
6. Beoordeel je eigen team	44	31. Jouw team taakvolwassen?	169
7. Het kleinste team	47	32. Het heilige groepsbelang	176
8. Wat zeggen ze over jou?	50	33. Geboren leiders?	180
9. Zonder leider?	51	34. Ben jij betrouwbaar?	186
10. De managing professional	64	35. Ongeschreven regels	200
11. Six degrees of separation	66	36. De roddeloefening	206
12. Beter alleen?	68	37. Oefening Leary	210
13. Ieder een eigen doel	78	38. Samen = vriendelijk?	212
14. Maak het concreet	80	39. Eerste indrukken	213
15. Synoniemen bedenken	83	40. Samenhangend werk	225
16. Twee kolommen feedback	87	41. Zelftest conflictstijlen	226
17. Jij bent uniek	90	42. Kun je tegen kritiek?	232
18. Neem jij initiatief?	98	43. Openheid: geef je hand	232
19. Bedenk groepsdenken	111	44. Oefening interpreteren	235
20. Wat is onverschilligheid?	116	45. Vergaderergernissen	237
21. Doen wat je niet wilt	118	46. Liever geen besluit?	242
22. Zelfreflectie groepsdruk	119	47. Hoe klinkt dit?	246
23. Teamomgeving tekenen	121	48. Bij welke reorganisatie werk jij?	254
24. Jouw topteam	135	49. Verplicht veranderen	255
25. Etiketten plakken	136	50. Jouw mooiste team ooit?	268



Bijna iedereen worstelt soms met samenwerking. En bijna iedereen heeft er ook wel eens enorm van genoten. Ergens tussen de valkuilen en de successen ligt een reusachtige berg van kennis en ervaring. Van theorie en praktijk. Dit boek is een poging deze berg toegankelijk te maken.

In 1995 schreef ik het boekje *Werken in Teams*. In de jaren die volgden heb ik mijn eigen aanbevelingen in de praktijk gebracht en heb ik nieuwe theorieën gevormd. In dit boek bied ik u deze ervaringen en lessen. Daarbij heb ik allerm minst de illusie volledig of definitief te zijn. Over teamwerk raak je gelukkig nooit uitgeleerd.

Het boekje werd een boek. Met een nieuwe titel: *Team op Vleugels*. Mijn kijk op samenwerking is in de loop der jaren veranderd. Ik denk zelf minder dwingend, minder voorschrijvend. Hoewel de toon in dit boek af en toe instruerend kan overkomen, zal één ding doorklinken: teamwerk is prachtig als het lukt, maar moeten moet het niet.

Dit boek gaat vooral over teams in de werksituatie. Voor teamleden en teamleiders hoop ik dat het een praktische handleiding is. Voor trainers en adviseurs een overzichtelijk naslagwerk. En voor studenten een toegankelijke introductie. Het schrijven was mij een genoegen, ik hoop het lezen evenzeer.

Mijn speciale waardering gaat uit naar de twee meelezers die van kaft tot kaft trouw bleven meevliegen. Mauk van Heemstra en Jac Vroemen. Ik dank ook alle anderen die stukjes, beetjes en ideetjes aandroegen en zo samen met mij de puzzel hebben gelegd.

Martijn Vroemen  
Amsterdam, april 2009



## Tussen Holgersson en Livingstone

*Als je niet oppast, wordt de ganzenvlucht  
een ganzenpas*

Voordat u aan dit boek begint wil ik je<sup>1</sup> vragen een kleine oefening te doen: sluit je ogen en bedenk een perfecte *vertaling* van het woord 'team' in het Nederlands. Probeer het maar en lees *dán* verder.

Intussen wil ik iets kwijt over ganzen. Ik ben waarschijnlijk niet de eerste, en vast ook niet de laatste, die geïnspireerd is door de ganzenvlucht als metafoor voor teamwerk. Teamwerk is een vorm van samenwerken die soms een magische bijklank heeft. Als het vanzelf loopt, als je aan een half woord genoeg hebt en als iedereen op het juiste moment de handen op de juiste plaats heeft, dan lijkt het team vleugels te hebben. Net als de ganzenvlucht. In formatie vliegt een wilde gans gemiddeld 70 procent verder dan alleen. En iedere gans neemt om beurten de kop. Vangt de wind voor de rest. Zelfs als een gans dreigt uit te vallen, wordt deze door de vluchtgenoten speciaal ondersteund. In de luwte gehouden totdat de eigen krachten zijn herwonnen.

De Nederlander, zo blijkt uit onderzoek, vindt zichzelf een goede teamspeler. Maar liefst driekwart van de werkende bevolking geeft aan in teamverband te werken. En ook driekwart zegt dat samenwerking uiterst belangrijk is. Opmerkelijk is dat een zeer kleine minderheid vindt dat de samenwerking in de praktijk onvoldoende is. Gemiddeld geven wij onszelf een zeven. Het kan dus nog behoorlijk beter. Gelukkig valt men zichzelf niet al te hard: driekwart rekent zichzelf tot de 25 procent meest waardevolle werknemers.<sup>2</sup>

De laatste decennia is er een niet-aflatende belangstelling voor teamwerk. Omdat bijna iedereen gelooft dat goed teamwerk veel oplevert. En mensen gelukkiger maakt op de koop toe. Je zou kunnen zeggen dat er een honger is naar de geheimen van teamwerk die maar niet kan worden gestild, ook niet met de pakweg 1380 titels die over dit onderwerp in ons land zijn verschenen. Logisch, want wat is er nou geweldiger dan een groep mensen die geïnspireerd samenwerken?

En inderdaad, er zijn talloze onderzoeken gedaan waaruit ‘blijkt’ dat teamwerk tot al deze prachtheffecten leidt. Maar óók onderzoeken die het tegendeel beweren. Of die op zijn minst het gejuich over teams doen temperen. Ik kan in deze introductie de belofte doen dat de lezer na lezing ‘ingewijd’ is in voor-noemde geheimen. Ik zou het zelfs kunnen wagen dit boek aan te prijzen met de garantie dat na ‘toepassing’ van alles wat hier staat de organisatie effectiever en efficiënter en de medewerkers en de klanten tevredener zullen zijn. Want dat is wat de meeste boeken over teamwerk beloven. Maar ik niet.

### EEN WONDERBARE REIS

Wel nodig ik je in de volgende hoofdstukken graag uit voor een tochtje langs wat ik als de ‘geheimen’ en de ‘raadsele’ van werken in teams zie. De ganzenvlucht is een van de mooiste voorbeelden van samenwerken. Van doelgerichtheid, gezamenlijke verantwoordelijkheid en communicatie. Wie de avonturen van Nils Holgersson heeft gelezen (zie kader 1), kent dat verlangen om, net als Nils, op de rug van een gans mee te vliegen. In het beroemde boek van Selma Lagerlöf



uit 1906 wordt de lezer meegenomen op die tocht. En het leven van de ganzen blijkt vol verhalen over kameraadschap, doorzettingsvermogen en loyaliteit.<sup>3</sup>

**1. Nils Holgerssons wonderbare reis** – Dit prachtige boek uit 1906 vertelt over een akelig jong op een Zweedse boerderij, die de dag vult met het pesten van dieren. Tot hij op een dag (20 maart) door een kwaai kabouter betoverd wordt. Hij is op slag nét zo klein als de kabouter. De getergde dieren zien hun kans, en bedreigen en bejagen de arme Nils. Niemand wil hem beschermen. Dan, die middag, vliegt er een troep wilde ganzen over. Ze plagen de tamme ganzen op het erf: ‘Kom mee, kom mee’. Een van hen waagt de sprong en vliegt achter de formatie aan. Maar Nils, die nog handelt als het kwaai kind, wil dat de gans beletten en klemt zich vast aan zijn nek. Klein als hij nu is, wordt hij meegevoerd, ver van huis. Eerst wordt hij met argwaan bekeken door de troep wilde ganzen. Maar na goedkeuring door Akka, de honderdjarige leidster van de troep, mogen de tamme gans en uiteindelijk ook Nils, mee op avontuur. De reis zal eindigen op 9 november, na 33 weken en 3 dagen. Nils is dan weer teruggetoverd. In haar boek gebruikt Selma Lagerlöf – de eerste vrouw die de Nobelprijs voor de literatuur won – de dierenwereld om ons lessen over het leven te geven. In de populaire tekenfilmserie over het boek heeft Nils een hamster als vriendje, Kruiemel. Deze komt in het boek niet voor. ]

## HET ONVERTAALBARE WOORD

Oh ja, dat woord *team*. Hoe vertaal je dat nu? Je kunt nu je ogen weer openen. Ik ben benieuwd naar het antwoord. Heb je intussen iets kunnen bedenken? En is het bevredigend? Ik doe deze oefening graag aan het begin van workshops over teamwerk. Vaak noemt men woorden met veel lettergrepen, zoals *samenwerkingsverband* en *werkgemeenschap*. Of iets wat verwant is met de dierenwereld zoals *span* en *roedel*.

Soms wordt er een omschrijving geknutseld met meerdere woorden, zoals: ‘een groep mensen die iets willen bereiken’, en ‘een hechte en doelgerichte ploeg’. Bijna nooit vindt men dat de Nederlandse alternatieven voldoende uitdrukking

geven aan al dat ‘geheimzinnige’ fraais dat ons toelacht bij het horen van het woord ‘team’ (zie kader 2).

**2. Teamwerk in de paardensport** – Als je je nog steeds afvraagt waar nou dat woord ‘team’ vandaan komt... welnu: hier is een verklaring. Het is verwant aan het woord toom (ja, uit het Nederlands en in het Fries bestaat er zelfs een woord tim), en dat is een span, dus meestal twee, van dezelfde diersoort. Een toom of span honden, eenden of paarden bijvoorbeeld. In de Engelse paardensport is een team een aantal ingespannen paarden. Ik heb me laten vertellen dat zo’n span het beter doet wanneer er familieverwantschap is. Dus moeder en dochter of oom en nichtje hollen samen harder en beter dan twee vreemde paarden. Is dat niet een mooie metafoor voor teamwerk? Verwantschap. Bloedband! ]

Vervolgens vraag ik om niet zozeer naar vertalingen te zoeken, maar *kenmerken* te noemen van goed teamwerk. Dit leidt na enig smoezen in twee- of drietallen al gauw tot enkele flip-overvellen vol kwalificaties, zoals doelgerichtheid, goede communicatie, eerlijke feedback, respect voor verschillen, iedereen doet mee, helder overleg, vieren van successen, openheid, eerlijkheid, barmhartigheid, standvastigheid en vastberadenheid. Nous maintiendrons, wij zullen handhaven. Winnen. Ja, dat is het: een winning team!

**3. Het geheim van teams** – Hoe is het mogelijk dat wij *wel* een vliegtuig kunnen laten opstijgen en veilig kunnen laten landen, en een effectieve verdooving voor wortelkanaalbehandelingen kunnen uitvinden, en dat een brief met postzegel bijna altijd aankomt, maar dat wij *niet* in staat zijn op dezelfde voorspelbare wijze het perfecte team te ‘creëren’? Dat komt omdat het bij samenwerken om mensen gaat die een chemie moeten hebben die zich niet onder de microscoop laat leggen. Een bekend boek van Katzenbach en Smith, *The Wisdom of Teams* werd in het Nederlands vertaald als: Het geheim van teams.<sup>4</sup> ]

En, vraag ik dan, als een groep mensen aan al deze kenmerken voldoet, is het dan gegarandeerd een goed team? De groep aarzelt even. Soms worden nog

meer kenmerken toegevoegd, zoals goed leiderschap, ondernemerschap, motivatie en spirit, risico's durven nemen, elkaar vervangen, elkaar niet afvallen, elkaar een klop op de schouder geven en humor. Oh ja, vergeet de humor niet! Oké... en als die groep mensen dan aan ál deze kenmerken voldoet. Allemaal. Is het dan een team? Nee, zegt het merendeel. Dan is het nog steeds geen team. Want een team... ja dat is toch iets... magisch? (zie kader 3).

Eerlijk? Ik geloof niet dat er zoiets bestaat als een geheim rondom teamwerk dat ontraadseld, ontputseld of ontmaskerd kan worden. En dat vervolgens kan worden opgeknipt in keurige toetslijstjes, bollenschema's en tiengebodenmodellen zodat adviseurs, managers en professionals deze kunnen 'toepassen' op verzamelingen mensen die nog tot team 'gesmeed' moeten worden.

**Geheim delen** – Om in een nieuwe groep snel 'dichterbij' elkaar te komen kun je een speciale voorstelronde doen. Laat iedereen iets aan elkaar vertellen waarvan je zeker weet dat niemand in de groep dat van je weet. Een spelregel kan eventueel zijn dat je elkaar belooft dat de geheimen ook niet buiten deze groep verteld worden. ]

Jazeker, er zijn aanwijzingen dat teamwerk tot betere prestaties leidt en de mensen bovendien gelukkiger maakt. Het ideale team is al vaak beschreven, maar waar kom je dat tegen? Elk team is uniek. Elke organisatie is anders en de tijden veranderen. Razendsnel. De ideale omstandigheden. De ideale samenstelling. Het organisatieleven is nu eenmaal niet ideaal en... moet dat wel zo zijn? Ik heb vaak gezien dat mensen opgelucht waren wanneer ze 'besloten' dat het geen topteam hoefde te zijn. De aansporingen in de managementliteratuur zijn soms erg vermoeiend. Organiseer schitterend, subliem en meesterlijk! Creëer een topteam! Uw sleutel tot succes!

In de praktijk van alledag is het vaak al een hele prestatie als mensen *geïnspireerd* kunnen *samenwerken*. Wat mij – en vele anderen – betreft hoeft het dan echt geen superteam te zijn. Laat dat nu maar aan een Olympische estafetteploeg over.

Teams kunnen geweldige resultaten boeken. Zij zijn in staat complexe problemen op te lossen. Met veel creativiteit. En het werkproces is plezierig. Met meer eigen verantwoordelijkheid. De verwachtingen van teamwerk zijn hoog. Maar om geïnspireerd samen te werken, dat valt niet mee.

In dit boek staat alles wat je wilt weten over teams. Er staat beschreven waarom teamwerk zo populair is. Wat de succesfactoren zijn om ze te laten slagen. En de valkuilen. Waarom sommige mensen er niets van moeten hebben. En waarom we toch niet zonder kunnen.

De rol van de teamleider komt uitgebreid aan bod. Maar ook wat je in huis moet hebben om teamlid te zijn. En er is aandacht voor de ontwikkeling van teams, voor teamvaardigheden en teamcoaching.

Ondanks de titel staat het boek met beide benen op de grond. Martijn Vroemen schrijft uit passie, maar ook uit ervaring. Hij laat zien dat niet elk team per se een droomteam hoeft te zijn. Verwacht ook geen geheimen of magische oplossingen, want zo eenvoudig is het niet. Wel een pleidooi om werk te maken van teamwerk. Het is de moeite waard.



**Martijn Vroemen** is teamcoach en adviseur bij verandervragen. Hij verzorgt regelmatig lezingen en workshops over teams, teamontwikkeling en omgaan met weerstand bij veranderen. Op zijn site [www.teamchange.nl](http://www.teamchange.nl) schrijft hij artikelen die een aanvulling vormen op *Team op vleugels*. Ook organiseert hij voor teamleiders, trainers en coaches opleidingen en masterclasses over teamcoaching.



@martijnvroemen



@teamchange

[www.teamchange.nl](http://www.teamchange.nl)



[boomuitgeversamsterdam.nl](http://boomuitgeversamsterdam.nl)  
[managementimpact.nl](http://managementimpact.nl)